

开篇词 | 为什么说项目管理是每个人的底层能力？

2019-10-28 雷蓓蓓

项目管理实战20讲

[进入课程 >](#)



讲述：雷蓓蓓

时长 10:11 大小 9.33M



你好，我是雷蓓蓓，一名程序员出身的项目经理，现在是网易杭研项目管理部总监。

我所负责的网易杭研项目管理部，从 2011 年成立以来，就一直在互联网项目管理领域深耕，现在我们已经拥有 30 多名专业的项目经理，为网易云音乐、网易严选、云计算、智慧企业等产品提供专业的项目管理服务。这八年来，我们做微专业视频课，经营公众号，还合写过一本介绍网易项目管理实战经验的《网易一千零一夜》，帮助更多人掌握项目管理技能。

我始终认为，项目管理这项技能，可不仅仅是项目经理才需要掌握的。当代项目管理发展之快已经超过了我们的想象，美国《财富》杂志就曾经预言，项目管理将是下一个世纪的首选职业。事实上，**项目管理能力，已经成为一项职场人士的必备技能。**

为什么要学习项目管理？

当极客时间的总编邀请我来写项目管理专栏时，我不禁感叹：“一个程序员的项目管理化时代，已经来临了！”

仔细想想，近一年来，在网易内部，程序员学习项目管理的热情也是水涨船高。为此我们专门开设了一个项目管理实战训练营，帮助程序员在实战中操练。这个训练营在网易内部拥有很好的口碑，深受广大程序员的喜爱。

那么，为什么这么多程序员要学习项目管理呢？

通常来讲，程序员精进的道路上大概有两条：一条是走个人能力线，成为技术专家；另一条是借助团队能力往前走，成为技术管理者或业务管理者，只是这条路上的管理岗位是需要时机和坑位的，可遇不可求。

但是，项目管理则很不同，只要你在一个多人协作的团队，就一定会有项目管理的需求和机会。蓬勃兴起的项目管理学习热潮，为程序员开辟出第三条精进之路。

而且，不同于技术管理，这条路线走起来，几乎不需要任何外界依赖因素。一开始你甚至并不需要有组织的明确授权，你只需要在做好自己的基础上，学会更多的项目管理技能和方法，以项目整体目标为己任，主动操心和解决项目团队的问题，帮助团队做得更好就可以了。如果你这么做了，你的 leader 一定会很开心，你的技术之路也会越走越宽广。

实际上，我身边的很多技术管理者，都非常希望自己团队的程序员能够具备项目管理的 sense 和能力。在网易，已经有越来越多的主程开始承担项目管理职责，在他们的绩效考核中，也会明确写入一定比例的项目管理责任，这种类型的项目负责人已经逐渐成为组织中的中流砥柱。**具备项目管理能力的程序员，无疑会在这个程序员严重同质化的局面下，拥有更多的竞争优势。**

除此之外，我认为，项目管理是新一代“进化型”程序员的重要底层能力。

因为说到底，项目管理是一种组织整合能力。在传统的组织模式下，作为程序员，你只需要做好组织中的“螺丝钉”就好了。但超级个体时代的来临，会让项目管理这种组织能力，逐渐迁移到每一个个体身上，成为个体底层能力中全新的扩展接口。

优秀的程序员都很擅长与机器和代码打交道，但是，当场景扩展到需要通过团队去拿到项目结果时，对技术的高度关注，缺乏专业的方法和工具，以及不擅长沟通协作等，会让程序员遭遇到各种团队问题，很难发挥各个角色的协同整合作用，以实现真正的闭环。

想要让你的成果真正转化为对用户或客户有价值的产出，这是一个复杂的系统工程。而项目管理的思维和方法，构建出了一套多人协同的底层操作系统，是你从个体走向团队，必须具备的底层能力升级包。如果你能比别人更早地意识到这一点，你就已经走在了很多人的前面。

如何有效地学习项目管理？

那么，如果你真的想要学习项目管理，该从哪里开始呢？

项目管理作为一门学科，经过多年发展已经呈现出庞大的知识体系，光国际标准就有三套。就拿国内普及度最高的 PMI 标准体系来说，它将项目管理分为十大知识领域和五大过程组，共有 49 个子过程，600 多页内容。对于很多初学者来说，实战经验缺乏，书本知识会显得愈发晦涩难懂。

不是所有人都可以很幸运，能在关键成长期遇到师傅的引导。如果你完全依靠自己去摸索，要么在实践中撞得“头破血流”，要么迷失在大部头理论的海洋中，无法快速找到真正有效的解决之道。

八年的互联网项目管理实践下来，我越来越觉得，项目管理是科学、艺术的结合体，同时也是一门手艺。只有经过实践操作的磨砺，你才能真正掌握使用所有框架、方法和工具的正确时机和火候。

我们借用“体机用”的模型来看，“体”是本体，对应于项目的知识体系，比如《项目管理知识体系指南》；“用”是效用，对应于各种纷繁复杂的项目管理实践，比如某某公司的项目管理做法。这些都是可描述、可传授的，市面上你很容易可以找到相应的资料。

但是，这些内容都无法真正满足实战中多样化的学习需求。项目管理作为一门实践科学，最难掌握的，其实是“体机用”的这个“机”。这里说的“机”不光指时机，同时还意味着环境和条件，也就是说将知识技能和具体的“场景”相结合，才能发挥出真正的效用。

作为在项目管理领域磨砺了八年的“手艺人”，我深知，对“机”的把握是一种非常稀缺且不可替代的能力，这也是我非常想要在专栏里传递给你的核心能力。在网易长期对程序员进行项目管理实战培训的经历，让我积累出了一套真正着眼于实战“场景”的有效训练方法。

为了让你快速地掌握项目管理这门手艺，我为你梳理了一条项目管理的最佳学习路径。

专栏主要由 3 大模块组成：

在第 1 模块“**常识篇**”，我会为你介绍一套最简易的项目管理知识框架，避免你在庞大的知识体系中迷失方向。另外，我还会给你介绍初做项目管理时的误区，以免你走弯路。

在第 2 模块“**硬技能篇**”，我会给你展示一个项目的完整流程，结合网易互联网项目中的实战案例场景，详细介绍计划、变更、进展汇报、复盘收尾等过程中最高效的方法，分享给你一些项目管理的实用工具，让你能够迅速上手实践。

在第 3 模块“**软实力篇**”，我会聊聊常见的多维度沟通和跨部门协作问题，基于非职权领导力的六力模型，让你学会快速汇集信息数据，定位底层问题，并撬动更大的资源支撑。另外，我还会为你介绍 PMP 认证攻略，让你在项目管理进阶之路上再往前走一步。

《项目管理实战 20 讲》课程目录

■ 开篇词

常识篇

01 角色转变：程序员做项目管理的三个误区

02 十大领域五大过程组（上）：程序员必须了解的项目管理常识

03 十大领域五大过程组（下）：程序员必须了解的项目管理常识

硬技能篇

- 04 启动：识别项目中的四类干系人
- 05 规划：扫除计划中的“延期地雷”
- 06 执行：打造品质，要从头开始“闭环”
- 07 监控：进展“巧”汇报，学会用数据说话
- 08 收尾：项目复盘，小团队也要持续改进
- 09 需求变更：化解程序员的“头号噩梦”
- 10 风险管理：如何系统化应对风险？
- 11 质量管理：一次把事情做对！
- 12 高效会议：项目中要开好哪些会？
- 13 故事案例（上）：新手上路，如何引入变化？
- 14 故事案例（下）：小步快跑，小而美的敏捷
- 15 工具方法回顾串讲：手把手带你高效管理
- 总结与答疑

软实力篇

16 向上沟通：你必须要注意的五个误区

17 跨部门沟通：如何巧借力？

18 向下沟通（上）：无权无势，他们不听你的怎么办？

19 向下沟通（下）：无权无势，他们不听你的怎么办？

20 进阶之路：项目经理预备战之 PMP 认证攻略

■ 结束语

如果我可以，你也一定行！

很多人跟我说，希望在这个实战专栏中，多听听我在实践中走过的“坑”。我真的很想对这些朋友说：“那你真的是找对人了！”

打从一开始，我就知道，自己并不是天生适合做项目经理的人。我内心敏感，胆子小，脸皮薄，不喜欢勉强别人，更不擅长当众发言。我自己也完全不敢想象，我会在项目经理这个岗位上，一干就是八年。

刚刚从程序员转做项目经理时，每一天我都觉得自己来错了地方。我本来好好的写代码，什么都行的一个人，怎么突然变成了“说的话也没人听，推的事也没人做，哪哪都不行”的人了？

现在回头去看时，我发现，这 8 八年时光，真的是宇宙给我的绝佳馈赠。我不仅学会了如此多样的“爬坑”技能，还学会了在各种充满限制的条件下，创造一切可能的条件，团结所有可以团结的力量，把每一个飘在空中的理想变成现实。

虽然我是项目经理，但我却坚定地认为，**在一个组织中，项目经理并不是越多越好，而具备项目管理能力的人，却真的是越多越好。**人人都可以成为优秀的项目经理，**如果我可以，那么你也一定行！**

最后，我想请你来聊一聊。如果你是刚刚接触项目管理，是什么让你对这个话题感兴趣呢？你对这个专栏会有什么样的期望？对于已经开始进行项目管理实践的同学，你最常遇到的问题或困惑是什么，想要自己在哪些方面有所加强？欢迎你畅所欲言，我在留言区等你！



项目管理实战 20 讲

网易内部项目管理心法

雷蓓蓓

网易杭研项目管理部总监

《网易一千零一夜》核心作者



新版升级：点击「👤请朋友读」，20位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

下一篇 01 | 角色转换：程序员做项目管理的三大误区

精选留言 (59)

写留言



夜空中最亮的星 (华仔...)

2019-10-28

it 行业女老师的课必须订阅

展开 ∨



11



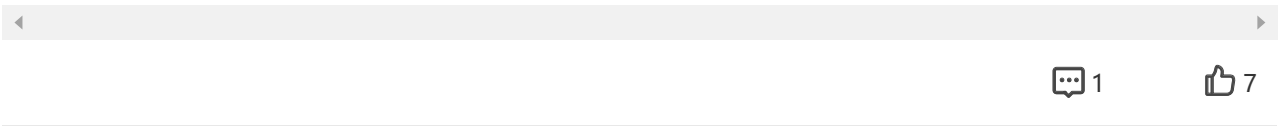
Ada.H

2019-10-28

前端一枚，单纯好奇项目经理平时都负责些什么？👁

展开 ∨

作者回复: 欢迎前端妹子! 送给你, 我们总结的项目经理12字箴言: 保目标、助决策、提效能、促协作。



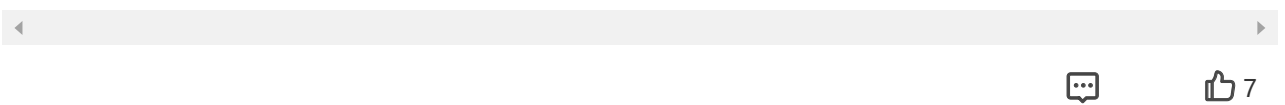
Hills录CN

2019-10-28

声音好好听...

展开 ▾

作者回复: 谢谢



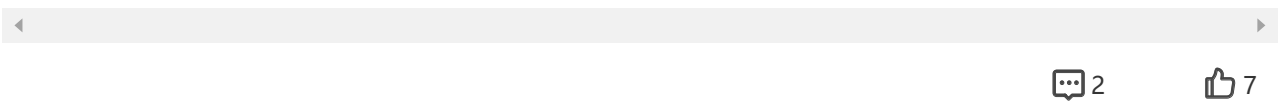
John

2019-10-28

目前研发一名, 将来打算转pm,正在备考pmp.

展开 ▾

作者回复: 你应该会在这里找到很多同路人:)

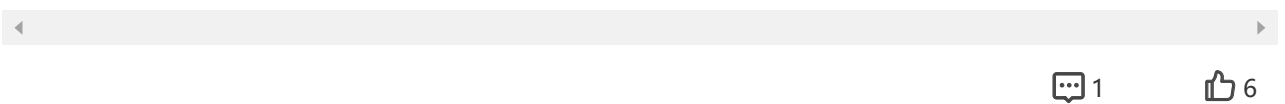


alice

2019-10-28

目前是一位女程序员, 想着转项目管理相关职位, 希望能学到更多工作中实际应用到的知识点。

作者回复: 向女程序员致敬! 可以先从自身的岗位往前走一步, 我会尽可能介绍实用的点给你



sting

2019-10-28

我是研发转的产品经理, 同时也做着项目管理的活。我发现项目管理是一门手艺, 可以习得, 就跟着学习来了。

展开 ▾

作者回复: 是的! 产品经理学习项目管理的也非常多, 想要把自己的想法闭环落地, 项目管理能力是必备的。方法可以教授, 手艺可以点拨, 但功力仍然需要自己在实战中积累哦



3



穷查理

2019-10-28

程序员出身, 四年工作经验, 最近两年做软件开发及项目管理, 工作量大概各占50%, 目前想往项目经理转。自身项目管理理论不丰富, 方式也比单一、不系统, 希望从老师的课程中更多学习项目管理知识和实践经验。

作者回复: 理论+实践, 要闭环才能真正有作用, 专栏的内容学习只是一部分, 实战练习一定要认真做, 结合自己的场景, 找到合适的时机去应用, 有问题欢迎反馈给我!



3



kyleqian

2019-10-28

项目管理其实针对的都是正常的项目或者环境, 但是在中国会碰到太多不正常的项目: 甲方没有需求, 硬造的项目; 甲方和领导都想糊弄不想投入成本, 但验收又得严格按合同的项目; 甲方完全不把合同当回事, 想怎么来就怎么来, 你又不能反对的项目; 甲方要的回扣你给了就亏本不给就反复刁难的项目; 甲方分两派听其中一派另外一派就攻击你的项目...

展开

作者回复: 非常丰富的“非正常”项目经验啊, 你肯定可以成为比我更好的“爬坑”专家, 哈哈。这个专栏是交流性的, 欢迎提交你的经验教训, 一定可以帮助更多人有所受益



3



yshan

2019-10-28

不知道如何去落地, 考了pmp, 也带着项目

展开

作者回复: 学而时习之, 就是说学的东西, 一定要找到合适的时机, 去实践!



3

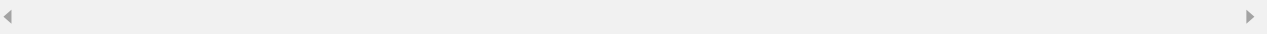


Kuzaman

2019-10-29

目前没有做和项目管理相关的事，只是一直在项目中就会有一种由于掌握信息不足的感觉，因而无法了解项目当前和未来的重心点，以及对进度了解不足的很难受的感觉。

作者回复: 这是典型的项目中的信息通路没有打通，信息没有正常流动造成的，关于项目组中信息流的设计，你需要学习下，正式信息、非正式信息通路怎么建设，后面我会讲到。



2

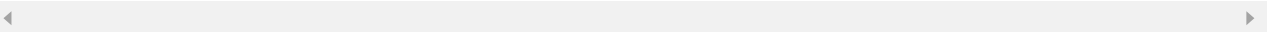


CrystalSuenny

2019-10-29

极客的其他修炼专栏提到过，人不可能通过脏活累活成长。我担下了组织困难时期的一个烂摊子，结果又被继续分配了下一个烂摊子，手动处理脏数据.....我学历挺高、为何地位这么低.....。

作者回复: 你如何定义烂摊子？作为“爬坑专业户”，我认为“坑”的另一面，其实是“机”，脏数据是坑，作为高学历如何爬出这个坑，把脏活做漂亮，也许就是一个机了。



3

1



CrystalSuenny

2019-10-29

项目做了一半，领导把它给别人了。.....

展开

1

1

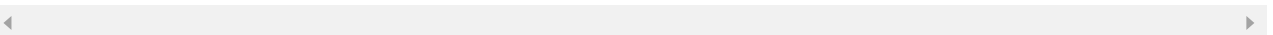


路平

2019-10-29

我曾以为程序员作项目管理，最有效且霸气的一句话是“这破功能要两天/也卡住/无法实现？你起来，看我半小时搞定”。。。。我为之头破血流了两年并折腾没了仨团队，累了，老老实实学技能吧。

作者回复: 哈哈哈哈哈



1

1



byronwx

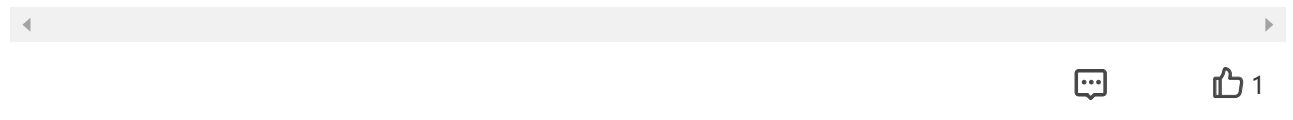
2019-10-29

刚转PM半个月，干啥啥不顺，推个进度和登天一样

展开 ▾

作者回复: 欢迎加入史上最难干的工种俱乐部!

刚开始出现这种状况很正常，就像右手握拍，改成了左手握拍，你需要找到正确的发力方式，刻意练习直到形成肌肉记忆，就能体验到最省力又有效的方法了，坚持学习📖



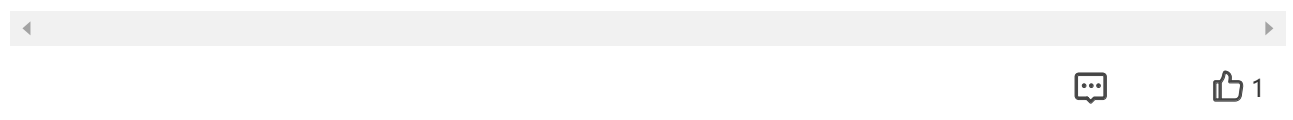
activefeng

2019-10-29

我目前是项目主程+项目管理者的角色。几年前打心底就抵触技术岗转管理岗，觉得是不务正业，还是写代码踏实。随着这一年多的开发和管理实践，我发现我以前的想法太肤浅了，编程和项目管理完全是1+1>2完美组合，技术和管理是可以兼得的。目前我在项目管理及团队成长方面还是萌新的状态，希望通过学习项目管理方面的课程来帮助项目成长，帮助团队成长。

展开 ▾

作者回复: 编程和项目管理完全是1+1>2完美组合，技术和管理是可以兼得的，学习项目管理，帮助项目成长，帮助团队成长，你说的太好了！为你的发心点赞！

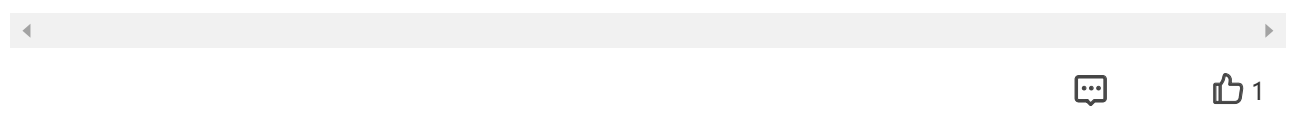


花茶加糖

2019-10-28

已考取PMP证书和ACP证书，希望能借此次学习，将其应用到实际工作中。

作者回复: 你已经走在了很多人的前面！在实践中应用，会是最好的学习。



大响马

2019-10-28

项目经理也兼做开发，想跟大家多交流交流，不是太好平衡两个角色的工作比重，也曾在这类的书中看到，做项目管理要避免掉进一些在开发中需要自己亲力亲为的坑里，我是经常掉进去，毕竟交付压力在那儿。所以会导致疏忽好多项目管理工作

展开 ▾

作者回复: 同感, 实践经验告诉我, 身兼两职确实很有挑战, 小项目小团队更容易做到。程序员和项目经理是两种视角, 对于超过一定规模的复杂项目, 兼职的情况就比较少了, 需要更加专业的PM去看全局。转换期内的辛苦难免的, 加油

2

1



刘某某

2019-10-28

不知道如果开展工作, 几个项目压在头上如何一一化解, 现在是一头雾水, 时间又一天天的过去了, 希望通过这个专栏让我明白如何高效的规划与推动项目的进展

展开

作者回复: 我也有类似经历, 这个时候清晰冷静的分析规划, 比应激响应完成更多的事, 要更重要! 建议结合自己的精力状况, 跟你的重要干系人一起, 逐个分析每个项目的卡点, 并对优先级和期望达成共识。

1

1



Neesar

2019-10-28

所以能说一下在从一开始就觉得自己不适合做项目经理的情况下, 是为什么要从程序员转到项目经理吗?

作者回复: 当时我的团队在做一款内部的项目管理平台, 需求设计实现到推广全都自己来, 大概是很希望自己的成果可以更好的闭环落地吧, 所以必须深入虎穴, 哈哈

1

1



los王子

2019-11-03

希望能多掌握实战经验

展开

1

1